

Mit den richtigen Werten die Basis für Ihren Unternehmenserfolg sichern

Ehrlichkeit, Gerechtigkeit, Respekt und Toleranz sind für ein gemeinsames Miteinander wichtig. Unser Leben ist geprägt durch Gesetze, Werte und Normen, die uns Orientierung geben. Doch was wir von klein an für unser Leben lernen und als wichtig empfinden, hat sich in Unternehmen noch nicht vollständig etabliert. Viele Führungskräfte wandern im Nebel und entscheiden tagestaktisch von Fall zu Fall. Doch wie sollen Mitarbeiter richtig entscheiden und erfolgreich sein, wenn Sie weder Karte noch Kompass haben?



Einstiegsfall Werte

In diesen Managementbrief möchte ich mit Ihnen mit einem etwas sensibleren Fallbeispiel einsteigen. Stephen R. Covey beschreibt in seinem Buch „Die 7 Wege zur Effektivität - Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg“ ein gutes Beispiel: „Schon am Anfang das Ende im Sinn haben.“

Stellen Sie sich vor, wie Sie, Familie, Verwandte, Freunde und Bekannte zu einer Beerdigung eines geliebten und wertgeschätzten Menschen gehen. Als Sie vorne an das Grab herantreten, müssen Sie mit Erschrecken feststellen, dass Sie selbst verstorben sind. Und Sie erkennen, dass über Sie und Ihr Leben Reden gehalten werden. Von jemandem aus Ihrer Familie, aber auch von jemandem aus Ihrem Unternehmen. Was würden Sie gerne von den Rednern über sich hören? Wie möchten Sie von diesen Menschen beschrieben werden? An welche Eigenschaften von Ihnen sollen sie erinnert werden?

Die Antworten auf diese Fragen sind beruflich wie privat mit Werten verbunden und geben Aufschluss über das, was wir als wichtig empfinden, verkörpern und wodurch wir uns von anderen unterscheiden möchten. In diesem Managementbrief zeige ich Ihnen auf, warum Sie auf eine wertorientierte Unternehmensführung setzen sollten.

Was zeichnet Werte aus?

Werte sind definiert als Strukturen normativer Erwartungen, die sich im Zuge reflektierter Erfahrung, wie z. B. Tradition, Sozialisation oder Entwicklung einer Weltanschauung herausbilden. Werte strukturieren das Erleben, Wollen und Erkennen, indem sie Orientierungsmaßstäbe für Handlungen bilden. Zu unterscheiden sind Werte, die sich zum einen aus der Funktion des Bewerteten für einen übergeordneten Zweck ergeben, und zum anderen denen, die den Zweck selbst darstellen. Werte sind für unser Leben und das Miteinander sehr wichtig. Wir benötigen sie beruflich wie privat, um langfristig zufrieden und erfolgreich zu sein.

Warum brauchen Unternehmen Werte?

Zunächst stellt sich die Frage der Notwendigkeit von Unternehmenswerten. Denn man könnte meinen, durch gesetzliche Normen wie Arbeits-, Gesellschafts- und Umweltrecht bestehen bereits ausreichend Richtlinien, an denen sich Unternehmen orientieren müssen. Wozu werden also noch eigene Unternehmenswerte als Orientierungsrahmen für den Umgang mit Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Partnern und Umwelt benötigt?

Gesetzliche Regelungen geben keinen Aufschluss über die Selbstdarstellung eines Unternehmens. In Zeiten schnelllebigere Märkte ist der unternehmerische Erfolg eng an Differenzierung vom Wettbewerb geknüpft. Werte, die das Unternehmen auszeichnen und einzigartig machen, können entscheidend sein, ob sich ein Kunde oder potenzieller Bewerber für Ihre Firma entscheidet. Auch immer wieder auftretende Skandale, wie aktuell die Schlagzeilen um den VW-Abgasskandal, lassen bei Kunden vermehrt den Wunsch nach Fair Play und starken Werten aufkommen.



Werte sind die Basis

Damit Führungskräfte etwas bewerten können, müssen sie zunächst einen Bewertungsmaßstab festlegen. Daher ist es deren Aufgabe, Klarheit über die Werte im Unternehmen zu schaffen und diese zu kommunizieren. Klare Werte ersetzen keine Unternehmensstrategie, aber sind Grundpfeiler dafür.

Persönliche Werte vs. Unternehmenswerte

In vielen Unternehmen gibt es Mitarbeiter, die weder sehr kreativ, noch besonders engagiert sind oder nur Dienst nach Vorschrift leisten. Aber wenn man diese Mitarbeiter in ihren Hobbys und Freizeitgestaltungen sieht, sind sie wie ausgewechselt, sie haben Ideen, Problemlösungen, Eigeninitiative und Engagement. Aber woran liegt das?

Eng damit verknüpft ist die Wertelandschaft des jeweiligen Mitarbeiters. Der Berufsalltag stellt für viele keinen besonders hohen Wert dar, Familie und Freizeitgestaltung ist dagegen weitaus höher angesiedelt.



Unzufriedenheit im Beruf kann auf eine unzureichende Wertelandschaft zurückgeführt

werden. Laut einer Studie des Personaldienstleisters InterSearch wird in 86 % der Unternehmen zwar ein Unternehmensleitbild basierend auf Werten erstellt, jedoch unzureichend umgesetzt und gelebt. Demnach sind die Werte oft nicht allen Mitarbeitern bekannt, verständlich, zu abstrakt formuliert oder nicht mit der Unternehmung deckend.

Werte von Führungskräften

Wenn Sie als Führungskraft mit Werten erfolgreich sein wollen, müssen das Unternehmen und dessen Entwicklung in Ihren persönlichen Werten einen hohen Stellenwert haben. Wer die Eiger-Nordwand besteigt, aber die „Eiger-Nordwand im eigenen Unternehmen“ weiträumig umgeht, kann kaum mit gutem Beispiel voran gehen und sollte besser keine leitende Funktion übernehmen. Große Leistungen können nur erbracht werden, wenn man durch Überzeugung, Leidenschaft und Ideen begeistert. Besteht eine Führungsgruppe aus mehreren Personen, dann muss in den Werten der Betroffenen Einigkeit herrschen. Eine Entscheidung von Fall zu Fall oder zwischen Tür und Angel wird in einer Organisation langfristig für Unzufriedenheit und sinkende Produktivität sorgen.

Mitarbeiter müssen Werte und Sinn des Handelns und ihren Beitrag zum Ganzen kennen

Die Kernidee für Unternehmenswerte kann man anhand einer Geschichte aus dem Mittelalter erläutern, die Hans H. Hinterhuber in seinem Buch „Strategische Unternehmensführung“ beschreibt. Diese besagt, dass drei Handwerker an einer Mauer arbeiten. Die ersten beiden Handwerker erkennen in ihrem Tun nur die Arbeit mit Mörtel und Steinen, der dritte Handwerker hingegen aber sagt, als man ihn fragt, was er da tut: „Ich baue eine Kathedrale. Dazu muss ich eine Mauer bauen, indem ich Steine mit Mörtel verbinde.“ Anhand der Werte lernen die Mitarbeiter, vorausschauend zu handeln, indem Sie die Aufgabe des Ganzen kennen.

Ein Mitarbeiter, der weiß, „wofür“ er arbeitet, „was“ von ihm erwartet wird und „wonach“ seine Leistungen und Ideen bewertet werden, wird viel motivierter und überzeugender arbeiten. Deshalb sollten Sie Ihre Mitarbeiter bei der Werteerstellung miteinbeziehen. Mitarbeiter erhalten damit Rollensicherheit und Zugehörigkeitsgefühl.

Die Erfolge werden sich in der Kundenzufriedenheit widerspiegeln. Denn entscheidend für den Erfolg sind nicht die Produkte, sondern die Kunden.

Die richtigen Werte definieren

Um die richtigen Werte zu definieren, müssen sie Tun und Handeln hinterfragen. Was ist unserer Unternehmung wichtig? Was zeichnet uns aus? Die Werte sollen Führungskräften und Mitarbeitern eine Richtung für grundlegende Entscheidungen geben und bilden damit den Maßstab für unternehmerisches Handeln.

Legen Sie keine Werte fest, die nicht für die praktische Umsetzung geeignet sind. Unterziehen Sie Werte stets einem gedanklichen Härtetest, auch unter der Berücksichtigung von Widerständen. Wenn man im Gebirge wandert, benötigt man gute Karten und einen Kompass. Und so ist das auch in Unternehmen! Mit imitierten oder inakzeptablen Werten laufen Sie Gefahr, einen falschen Pfad einzuschlagen.

Hilfestellung:

Wie verstehen wir uns? Nach welchen Kriterien sollen die Mitarbeiter künftig handeln? Auf was müssen wir achten? Was ist für den Umgang mit unseren Kunden, Lieferanten und Partnern wichtig? Welchen Platz wollen wir in der Gesellschaft einnehmen? Dabei sollten Sie Aspekte berücksichtigen wie: Kundenzufriedenheit, Kostenbewusstsein, Kommunikation, Zuverlässigkeit, Innovationsverhalten und Weiterentwicklung. Vergessen Sie zudem nicht, bei Veränderungen/Neuorientierungen eine Anpassung der Werte vorzunehmen.

Werte schriftlich fixieren

Für eine erfolgreiche Umsetzung ist es sinnvoll, die Werte nicht nur im Kopf zu klären, sondern schriftlich zu fixieren. Zum einen ist es für die spätere Umsetzung in der gesamten Organisation wichtig, zum anderen aber auch, um zu sehen, inwieweit die Werte mit dem realen Handeln übereinstimmen.



Die Quintessenz

1. Gute Unternehmensführung ist konsequent in der Durchsetzung der Werte und handelt als Vorbild nach diesen Grundsätzen. So werden Vertrauen und Glaubwürdigkeit gestärkt.
2. Ein Unternehmer muss seine persönlichen Werte präzise klären und darin einen hohen Stellenwert für das Unternehmen sehen.
3. Sind Werte nicht praktikabel, können sie schnell zu Diskrepanzen führen. Gute Führung setzt und pflegt die richtigen Unternehmenswerte.
4. Mitarbeiter der Organisation müssen die Werte des Unternehmens kennen und danach handeln, denn auch sie müssen Entscheidungen fällen und bei Alternativ-Lösungen wissen: Was hat jetzt Priorität?
5. Mitarbeiter sollten auch entsprechend der Werte gemessen werden. Eine gute Führungskraft sollte es nicht scheuen, eine Trennungsentscheidung zu treffen, insofern die Unternehmenswerte nicht akzeptiert und gelebt werden.



Und zum Schluss - Krise mal nicht so ernst genommen!

Management by Potatoes: Oder rin in die Kartoffeln - raus aus den Kartoffeln!

Nichts ist besser für eine Unternehmenskrise als die Mitarbeiter in schwierigen Zeiten so richtig zu verunsichern. Für besonders viel Missmut können Sie sorgen, indem Sie getroffene Entscheidungen revidieren und die Mitarbeiter mit neuen Anweisungen bereichern. Reklamationen werden bei Ihnen zügig bearbeitet? In schwierigen Zeiten sollten Ihre Mitarbeiter sie besser erst nach 4 Wochen bearbeiten. Vermeiden Sie es danach selbstverständlich nicht, Ihre Mitarbeiter für diesen Fehler zur Rechenschaft zu ziehen. Das wird für Unverständnis, Frust, Demotivation und Fehlerquellen sorgen. Kundenverluste dürften damit langfristig gesichert sein.

Mit Methode zum Erfolg

Der Bukel & Kollegen Changemanagementbrief gibt in kurzer und prägnanter Form Managementwissen für die Führungspraxis. Berater und Partner der Bukel & Kollegen Gesellschaft für Unternehmenssanierung und -entwicklung mbH informieren aus der Praxis für die Praxis. Der Managementbrief repräsentiert die persönliche Meinung des Autors. Daten und Fakten sind gewissenhaft recherchiert oder entstammen Quellen, die allgemein als zuverlässig gelten. Ein Obligo kann daraus nicht abgeleitet werden. Herausgeber und Autor lehnen jede Haftung ab. © Bukel & Kollegen GmbH & Dr. Sliwka